

Propuesta de competencias gerenciales desde la socioformación para directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo

Proposal from management skills for managers socioformacion Educational Institutions of Chiclayo

Doris Margot Díaz Castillo²

Miguel Delgado Leyva

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo con el fin de mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la educación, para lo cual se hizo un estudio diagnóstico en 18 instituciones educativas de esta ciudad. El estudio es descriptivo propositivo, con muestra de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen. Se utilizó una encuesta cuyos resultados permitieron identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y formulación de los criterios de desempeño.

Palabras clave: Competencias gerenciales. Directivos de Instituciones Educativas. Enfoque por competencias. Competencias gerenciales.

ABSTRACT

The main objective of this research was to design a model of managerial skills for managers of educational institutions Secondary Education Chiclayo in order to improve management processes according to the current demands of education, for which he became a workup in 18 educational institutions in this city. The study is descriptive purposeful, with sample of 262 professionals, including principals and teachers of Basic Education, which belong to the most representative educational institutions by the number of students they have. A survey whose results helped identify the management skills for managers of educational institutions was used. A theoretical model of these competencies and the operationalization of the same through its description and formulation of performance criteria is proposed.

Keywords: Managerial Competence. Directors of Educational Institutions. Focalization by competences. Competences management.

² Docentes. Maestros en Educación, con mención en Investigación Pedagógica.

INTRODUCCIÓN

El cambio es uno de los componentes de la sociedad del conocimiento manifestado en los avances tecnológicos que plantean nuevas exigencias y desafíos en el ámbito pedagógico, tanto así que para Bernal (2012) la educación debe desempeñar un papel preponderante en la orientación de la sociedad hacia un desarrollo humano sostenible, lo que implica una mejora continua en la calidad de servicio.

Tanto las organizaciones como la sociedad han experimentado transformaciones provocadas por su entorno, bien sea en las actividades desarrolladas en sus procesos, el establecimiento de nuevos métodos, técnicas, así como de formas de gestión. Por lo mismo toda organización debe preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas en las áreas clave y, adentrarse en la comercialización mundial en donde se dan grandes oportunidades, pero también se enfrentan múltiples amenazas. Ser competitivo no es un atributo independiente del personal. Si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. Por otro lado, la conducción de una Institución Educativa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el humano, mejor aún si se trata de quienes tienen como cargo dirigirla, es decir, de los directivos.

Este estudio aborda la gestión de competencias gerenciales, las competencias clave del director / equipo directivo, el liderazgo, la gestión del cambio, el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, la eficiencia en su nivel máximo. Por ello se trabajan diferentes componentes y factores para analizar el perfil competencial de los directivos de las Instituciones de Educación Básica con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo.

Se hizo un diagnóstico para luego proponer un modelo teórico, complementado con una propuesta operativa de competencias que contribuyen a puntualizar en el perfil de los directivos que se requieren en la actualidad para los centros educativos. En efecto, las tareas que se realizaron consistieron en:

- a) Caracterizar los directivos y profesores de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo, según grado, título profesional, cargo y tiempo de servicio.
- b) Determinar las competencias gerenciales referidas al manejo de personal, dirección, entorno, interpersonales y de liderazgo de los directivos.
- c) Diseñar un modelo competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica.
- d) Proponer un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptiva-propositiva (proyectiva) en tanto intenta proponer soluciones a una situación determinada. Como menciona Hernández y otros (2010), esto implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. De manera similar Hurtado asume que este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema de tipo práctico, ya

sea de un grupo social, o de una institución, que a partir de un diagnóstico precisa las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Esta investigación es descriptiva porque pretende presentar la situación en la que se da la gestión educativa en las instituciones educativas de Chiclayo, teniendo en cuenta las competencias de los directivos en opinión de ellos mismos y de los profesores. Bernal (2012) citando a Salkind (1998) considera a la investigación descriptiva como la que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno del objeto de estudio”, tal y como se ha descrito líneas arriba. Es propositiva dado que la investigación permitió formular las competencias gerenciales que a nuestro criterio deben tener los directivos que tienen la responsabilidad de direccionar los destinos de las instituciones educativas de Educación Básica.

Población y muestra

La población estuvo conformada por los docentes y directivos 18 Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo- Región Lambayeque, a las cuales se tuvo acceso para realizar el estudio de campo. La muestra de estudio es de tipo no probabilística y se eligió a criterio de los investigadores, quedando conformada por un total de 262 personas entre directivos y profesores.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta dirigida a los directivos y docentes, con el objetivo de recoger las opiniones de éstos respecto a las competencias gerenciales que se están aplicando en la gestión de las Instituciones Educativas de Educación Básica que conforman la muestra.

Para elaborar el instrumento antes mencionado, se tomó en cuenta las variables: Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas y la gestión de la calidad. Las competencias gerenciales se agruparon en 5 dimensiones: manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo de personal, manejo del entorno y el manejo interpersonal. Finalmente, en el instrumento se pregunta sobre las competencias claves que debe tener un directivo de las instituciones educativas, dando la oportunidad de que el encuestado responda de manera libre según su criterio profesional.

RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Validez y confiabilidad del Cuestionario.

Estadísticamente se realizó el análisis de la validez y confiabilidad del cuestionario descrito.

Tabla 2: Validez de Instrumento

N° total de ítems K =	28
N° de ítems bien ubicados A =	21
Porcentaje de concordancia (Validez)	75.0%

La validez del cuestionario, implica la valoración estadística del instrumento para determinar si realmente el instrumento mide lo que debe medir, en este caso las competencias gerenciales en opinión de los directivos y profesores de las instituciones educativas. El valor obtenido es del 75% de validez del instrumento, un valor aceptable en las investigaciones sociales, específicamente en educación. El instrumento tiene 28 ítems agrupados en 5 dimensiones, el mismo que mediante un análisis factorial de componentes principales el 75 % de los ítems resultaron correctamente agrupados en sus dimensiones correspondientes, lo cual es un indicador que el instrumento está midiendo lo que pretende medir con una aproximación suficientemente aceptable. Para evaluar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente “Alfa de Cronbach”, cuyo valor es de 0.978, lo que indica que la fiabilidad es muy buena.

Análisis de los resultados del Cuestionario

Para el análisis de los resultados, utilizaremos como criterios organizadores de la información los siguientes: a) Las características de la muestra de estudio, b) el análisis de las competencias gerenciales según las dimensiones que comprende, c) la relación existente entre las opiniones de los directivos y de los profesores en cada uno de los factores que comprende el instrumento y d) las competencias clave que sugieren los encuestados.

Características de los directivos y profesores de las Instituciones Educativas de Chiclayo, según la muestra de estudio

Tabla N° 01:
Grado académico de los Directivos y Profesores

N°	Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje
1	Bachiller	135	51.5
2	Magister	119	45.4
3	Doctor	8	3.1
Total		262	100.0

La muestra de estudio la conforman 262 profesionales, de los cuales el 51% tienen la titulación básica para ejercer el cargo en las instituciones educativas, es decir son licenciados en educación o profesores con grado académico de Bachiller. El 45% de ellos tienen el grado académico de Magíster y solo el 3% son Doctores. Estos datos evidencian el proceso de formación continua que los profesores de Educación Básica tienen, evidenciándose que aproximadamente la mitad de ellos no han realizado

estudios de postgrado. Respecto a la especialidad de los profesores, se observa que el mayor número son de Educación Primaria (15%), Lengua y Literatura (13.7%) y de Matemática (13.4%).

Tabla N° 02:
Título profesional de los Directivos y Profesores

N°	Título Profesional	Frecuencia	Porcentaje
1	Biología y Química	28	10.7
2	Ciencias Físicas	1	.4
3	Ciencias Naturales	8	3.1
4	Ciencias Religiosas y Psicopedagogía	2	.8
5	Computación e Informática	2	.8
6	Contador Público	2	.8
7	Economista	1	.4
8	Educación Artística	5	1.9
9	Educación Física	6	2.3
10	Educación inicial	7	2.7
11	Educación para el trabajo	11	4.2
12	Educación Primaria	41	15.6
13	Filosofía	6	2.3
14	Filosofía y Religión	14	5.3
15	Física y Matemática	9	3.4
16	Historia y Geografía	29	11.1
17	Idiomas Extranjeros	6	2.3
18	Lengua y Literatura	36	13.7
19	Lengua y Religión	4	1.5
20	Matemática	35	13.4
21	Matemática Computación e Informática	2	.8
22	Matemática y Computación	3	1.1
23	Matemática y Física	3	1.1
24	Matemática y Religión	1	.4
Total		262	100.0



Tabla N° 04:
Cargo actual según Grado Académico

Cargo actual	Grado Académico						Total	
	Bachiller		Magíster		Doctor			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Profesor	124	91.9%	88	72.3%	0	0.0%	210	80.2%
Jefe de laboratorio	2	1.5%	2	1.7%	0	0.0%	4	1.5%
Coordinador	2	1.5%	5	4.2%	3	37.5%	10	3.8%
Sub. Director	4	3.0%	16	13.4%	3	37.5%	23	8.8%
Director	3	2.2%	10	8.4%	2	25.0%	15	5.7%
Total	135	100.0%	119	100%	8	100%	262	100%

También se hizo el análisis de la información cruzando datos: cargo actual según el grado académico. En la tabla se observa que existe una relación directa entre el cargo y el grado académico, es decir que, por ejemplo el 91.9% de Bachilleres/licenciados desempeñan el cargo de profesor y solo el 2% de éstos son directores. Los subdirectores, el 13.4% son magíster y el 37.5% son doctores, lo que significa que éstos han tenido mayor compromiso con su formación continua. En cuanto a los directores, el 5.7% son magíster y el 25% son doctores.

Tabla N° 08:
Tiempo en el último cargo (años) según Cargo actual

Tiempo en el último cargo (años)	Cargo actual										Total	
	Profesor		Jefe de laboratorio		Coordinador		Sub. Director		Director			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 - 5	29	13.8%	1	25.0%	5	50.0%	7	30.4%	2	13.3%	44	16.8%
6 - 10	22	10.5%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%	27	10.3%
11 - 15	36	17.1%	0	0.0%	0	0.0%	5	21.7%	7	46.7%	48	18.3%
16 - 20	48	22.9%	0	0.0%	2	20.0%	8	34.8%	1	6.7%	59	22.5%
21 - 25	30	14.3%	1	25.0%	0	0.0%	1	4.3%	1	6.7%	33	12.6%
26 - 30	35	16.7%	1	25.0%	1	10.0%	2	8.7%	0	0.0%	39	14.9%
31 - 35	9	4.3%	0	0.0%	2	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	11	4.2%
41 - 45	1	.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	.4%
Total	210	100.0%	4	100.0%	10	100.0%	23	100.0%	15	100%	262	100%

Respecto al tiempo en el último cargo en los encuestados de los 210 profesores, el 22.9% tienen entre 16 a 20 años de servicio y cerca del 65% de los mismos suman entre 0 y 20 años de servicio lo que indica que representan a un magisterio joven. Con los 23 subdirectores ocurre algo similar, pues el 34.8% tienen entre 16 a 20 años de servicio en el cargo actual, y al sumar el tiempo de servicio de los mismos se puede concluir que el 86% de subdirectores tienen menos de 20 años en el último cargo. De los 15 directores encuestados, el 46.7% tienen entre 11 y 15 años de servicio en el cargo actual y, el 86% de los mismos tienen menos de 15 años como directores de las instituciones educativas respectivas.

Análisis de las Competencias según las dimensiones o factores que comprende.

Teniendo en cuenta que las competencias gerenciales comprenden cinco dimensiones, que estadísticamente las consideramos como factores: manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo de personal, manejo del entorno y manejo interpersonal; se hizo el análisis factorial, obteniéndose los siguientes resultados.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.972
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	6892.597
	gl	378
	Sig.	0.000

Como se observa el coeficiente obtenido es de 0.972 que indica la relación que existe entre los cinco factores de análisis, siendo este un valor muy próximo al 1, por tanto indica alta relación. También se hizo el análisis para cada uno de los ítems, obteniéndose valores que oscilan entre 0.540 y 0.776, los cuales indican que la relación entre éstos es aceptable o positiva en esta investigación. Las dimensiones que comprenden las competencias gerenciales, se analizarán teniendo en cuenta el valor de los promedios obtenidos y la desviación estándar, tal como se presenta en la tabla.

En cuanto la **“Manejo de Liderazgo”**, los encuestados ponen énfasis en que los directivos deben manejar la información necesaria para la toma de decisiones oportunamente y obtener mejores

resultados en la gestión de la institución educativa, así lo confirma el valor de 3.82 en la escala del 1 al 5 y la desviación estándar es de 0.878, lo que significa que la variabilidad de los datos son muy próximos a las media, existiendo concentración de los mismos. El menor valor del promedio es 3.64 y representa a la opinión de los encuestados respecto a si el director promueve la participación de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional. Los demás valores sobre esta dimensión manejo de liderazgo oscilan entre 3.66 y 3.75 que evidentemente expresan la alta importancia que le dan a la gestión del cambio, la comunicación con los integrantes de la comunidad educativa y a resolución de los conflictos oportunamente por parte de los directivos.

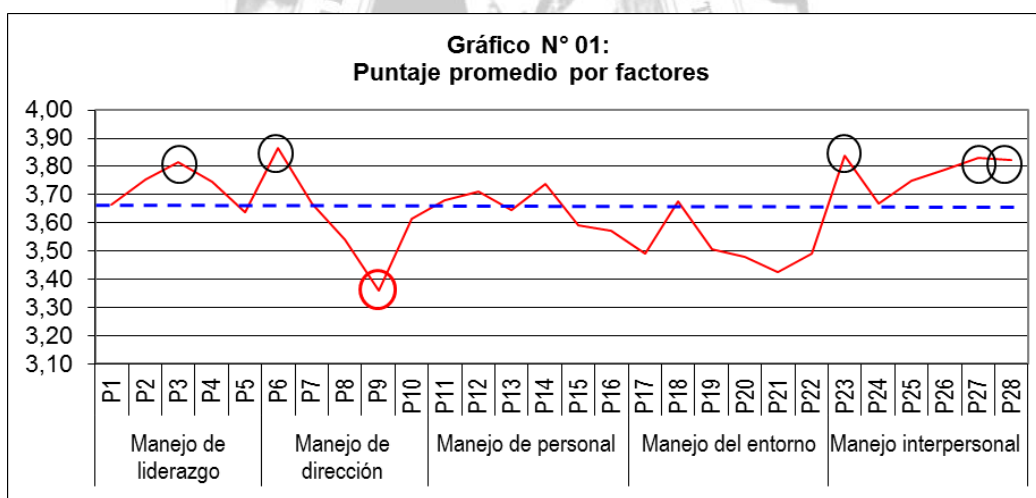
Con relación a “**Manejo de Dirección**”, los profesores y directivos otorgan el valor de 3.87 al ítem relacionado con la promoción de la vivencia de los valores institucionales generando un clima de confianza en la institución educativa para el logro de las metas propuesta, opinión que se corresponde positivamente con otros estudios relacionados con el clima institucional en los que concluyen que éste depende preponderantemente del director o los directivos de una institución educativa; es decir que un director que inspira confianza en sus trabajadores garantiza un buen clima laboral y consecuentemente la obtención e mejores resultados. El menor valor de este rubro es 3.36 y representa a la generación de redes educativas de apoyo a la institución educativa que potencie la concreción del proyecto educativo institucional y los objetivos estratégicos, este indicador evidencia que los directivos deben ser competentes para manejar el entorno generando redes de apoyo, de cooperación y desarrollo de sinergias para alcanzar las metas institucionales. Entre 3.61 y 3.67 están los demás valores de las medias que corresponden a los indicadores de esta dimensión, con desviaciones estándares de 0.922 y 0.884, lo que significa que los datos están muy concentrados alrededor del promedio, por tanto son tan importantes como los demás, el utilizar los canales de comunicación correctamente, la articulación del proyecto educativo institucional con las características del entorno y el informe hacia la comunidad de los logros y las metas a cumplir.

Respecto al “**Manejo de Personal**”, los valores son similares. Con 3.74 en la escala del 1 al 5, los encuestados manifiestan que la capacidad de escucha y atención a las inquietudes y necesidades de los miembros de la comunidad educativa es clave, también opinan que la motivación al personal para incrementar la efectividad de su trabajo (3.71), la clarificación de las condiciones para el ingreso y evaluación del personal (3.68), la atención a las necesidades del personal docente apoyando y motivando su desarrollo profesional (3.65) y el monitoreo al desempeño de personal (3.59), son de gran relevancia, por lo que se debe poner énfasis en estos aspectos de la competencia gerencial.

En este mismo factor, el menor valor (3.57) corresponde a la promoción del surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo, es decir, la generación del liderazgo participativo que es un aspecto clave para el crecimiento personal de cada trabajador y de la institución. En el “**Manejo del entorno**”, con el valor 3.68 de la media se refiere a la comunicación de las necesidades, proyectos educativos a cada uno de los miembros de la comunidad educativa y con el 3.51 a la obtención de recursos adicionales para potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual implica que los directivos deben asegurar que en la institución educativa se cuente con los medios y materiales educativos para las diferentes áreas curriculares, así como con el talento humano que garantice la calidad educativa en la institución. El menor valor para este aspecto es de 3.42 y su desviación estándar es de 0.893 y se refiere al desarrollo y a la generación de redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa, aspecto que a nuestro criterio es muy relevante en el contexto

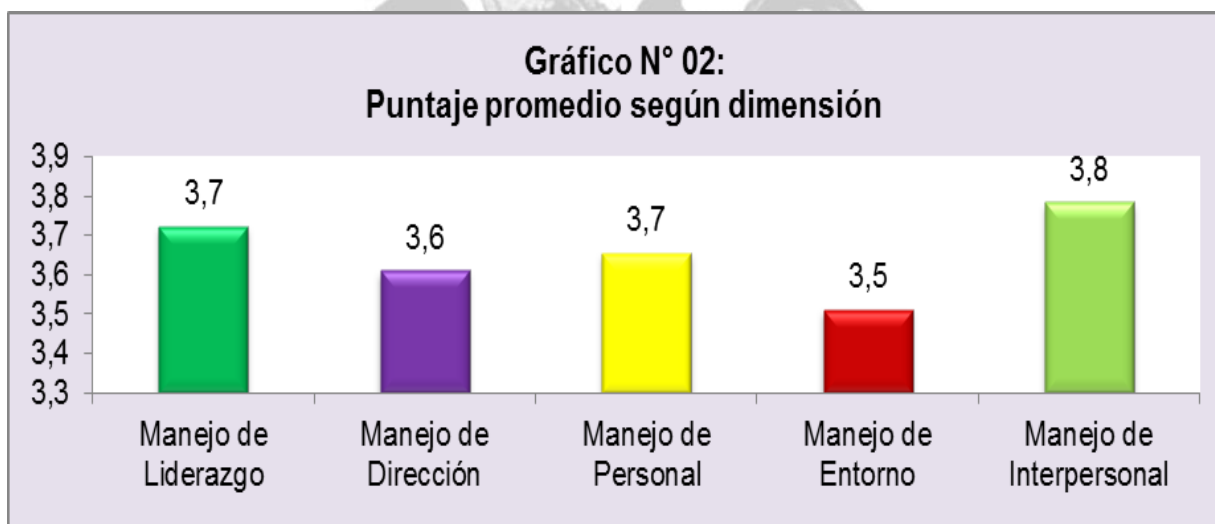
educativo actual, especialmente con el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y los cambios generacionales a los que debemos prestar mayor atención en las instituciones educativas. Los valores intermedio de 3.48 al 3.49 representan a la relación necesaria que debe existir entre la institución educativa y la familia en especial, así como con la comunidad; la incorporación de instituciones que están en la comunidad local o cercana y, el desarrollo de actividades extracurriculares para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.

Por último, el **“Manejo Interpersonal”**, tiene como máximo valor de la media a 3.84 que se refiere a la actitud emprendedora del director y de los demás directivos para generar los cambios en la institución en el marco del proceso de la mejora continua, seguido de la disposición que éstos tienen para potenciar sus fortalezas y superar sus debilidades como persona y como profesionales (3.83). En los valores inferiores tenemos, con 3.67 a la generación de planteamiento y soluciones innovadores a los problemas que se le presentan en la gestión institucional y, con el 3.75 al control de emociones para actuar de manera apropiada ante diferentes situaciones y personas. Con 3.82 y 3.79 respectivamente, se refiere al hacer de los directivos según lo previsto o planeado sin dejar de lado su propósito a pesar de las dificultades de llevarlo a cabo y, la priorización de los objetivos según lo programado con el respectivo desarrollo de actividades. Después de analizar cada uno de los factores, a través del siguiente gráfico identificamos el comportamiento de las puntuaciones obtenidas de los encuestados con la finalidad de identificar los criterios de desempeños de las competencias gerenciales más fortalecidos y también los aspectos débiles que requieren atención.



Es notoria la debilidad en el factor “Manejo de Dirección”, especialmente en el criterio de desempeño “genera redes educativas de apoyo a la institución educativa para potenciar el Proyecto Educativo Institucional y desarrollar los objetivos específicos”. Además existen otros aspectos débiles en el “manejo del entorno” cuyos desempeños guardan relación con las coordinaciones que hacen los directivos para incorporar a instituciones o agentes de la comunidad para fortalecer la gestión educativa. Evidentemente el factor “manejo de personal” es el que más fortaleza tiene, lo que significa que es un aspecto altamente valorado por los encuestados, también muestra una tendencia similar los criterios de desempeño referidos al “manejo de liderazgo”. Como resumen a las puntuaciones de los promedios para cada una de las dimensiones en estudio, presentamos el gráfico respectivo.

En lo que va del análisis podemos concluir que el “manejo del entorno” y el “manejo de dirección” son competencias gerenciales que requieren ser fortalecidas a través de capacitaciones especializadas en los directivos de las instituciones educativas en estudio. Por su puesto que, el manejo interpersonal junto a al manejo de liderazgo y manejo de personal, deben ser potenciadas con buenas prácticas para continuar incrementando la valoración en los propios directivos y en los profesores.



Análisis de las Competencias Gerenciales según valoraciones de los directivos y de los profesores: una comparación de resultados por grupos

De los 262 encuestados, se ha conformado dos grupos. El grupo de los directivos conformado por los directores, subdirectores, jefe de laboratorio y coordinador de área y, el grupo de los profesores; el primero lo integran 52 y el segundo 210.

Tabla N° 03:
Cargo actual de Directivos y Profesores

Cargo actual	Frecuencia	Porcentaje
Profesor	210	80.2
Jefe de laboratorio	4	1.5
Coordinador	10	3.8
Sub. Director	23	8.8
Director	15	5.7
Total	262	100.0

El detalle de los resultados se presenta a continuación en la tabla:

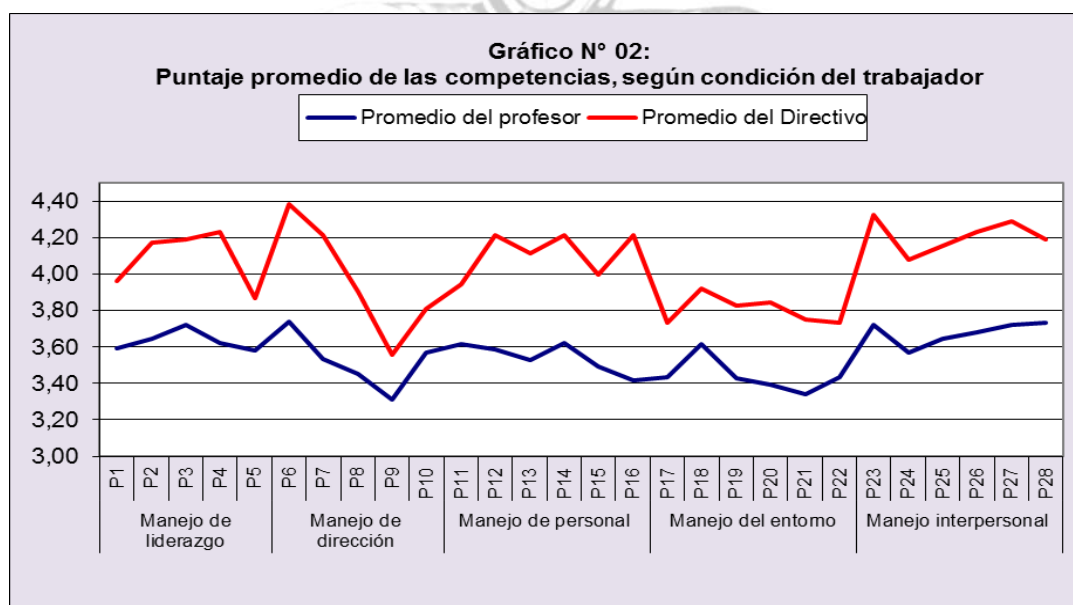
Tabla N° 16:
Cargo en dos niveles

Dimensión	Pregunta	Profesor (N = 210)		Directivo (N = 52)	
		Promedio	Desv. Típ.	Promedio	Desv. Típ.
Manejo de liderazgo	P1	3.59	.920	3.96	.522
	P2	3.65	.880	4.17	.678
	P3	3.72	.880	4.19	.768
	P4	3.62	.895	4.23	.675
	P5	3.58	.961	3.87	.793
Manejo de dirección	P6	3.74	.960	4.38	.690
	P7	3.53	.881	4.21	.667
	P8	3.45	.918	3.90	.603
	P9	3.31	.990	3.56	.802
	P10	3.57	.937	3.81	.841
Manejo de personal	P11	3.61	.901	3.94	.698
	P12	3.59	.990	4.21	.723
	P13	3.53	.964	4.12	.855
	P14	3.62	.927	4.21	.723
	P15	3.49	1.004	4.00	.686
	P16	3.41	.941	4.21	.667
Manejo del entorno	P17	3.43	.952	3.73	.770
	P18	3.61	.896	3.92	.652
	P19	3.43	.977	3.83	.785
	P20	3.39	.943	3.85	.697
	P21	3.34	.926	3.75	.653
	P22	3.43	1.066	3.73	.770
Manejo interpersonal	P23	3.72	.882	4.33	.617
	P24	3.57	.895	4.08	.837
	P25	3.65	1.021	4.15	.697
	P26	3.68	.927	4.23	.757
	P27	3.72	.903	4.29	.637
	P28	3.73	.899	4.19	.687

Al comparar las puntuaciones del promedio por cada una de las dimensiones, se observa que en todas las dimensiones o factores (competencias gerenciales) existe una valoración superior en los directivos respecto a la otorgada por los profesores. Las puntuaciones para el grupo de los directivos en la mayoría de los desempeños están sobre el valor de 4 en la escala de análisis del 1 al 5, mientras que en el grupo de los profesores, en todas las ítems las puntuaciones están en el valor entero de 3.

Las hipótesis de trabajo que tenemos respecto a la comparación de los resultados son dos: 1) que los directivos otorguen mayores puntuaciones a los criterios de desempeño de las competencias gerenciales, dado que éstos las conocen por su puesta en práctica por el cargo que desempeñan actualmente, mientras que las menores puntuaciones de los profesores obedecen a su opinión respecto a lo que ellos observan en el desempeño de los directivos y, 2) que los directivos parcializan sus valoraciones para comunicar lo bien que desempeñan sus cargos, mientras que los profesores son más críticos respecto al desempeño de los directivos.

En el gráfico se observa la comparación materia de este análisis:



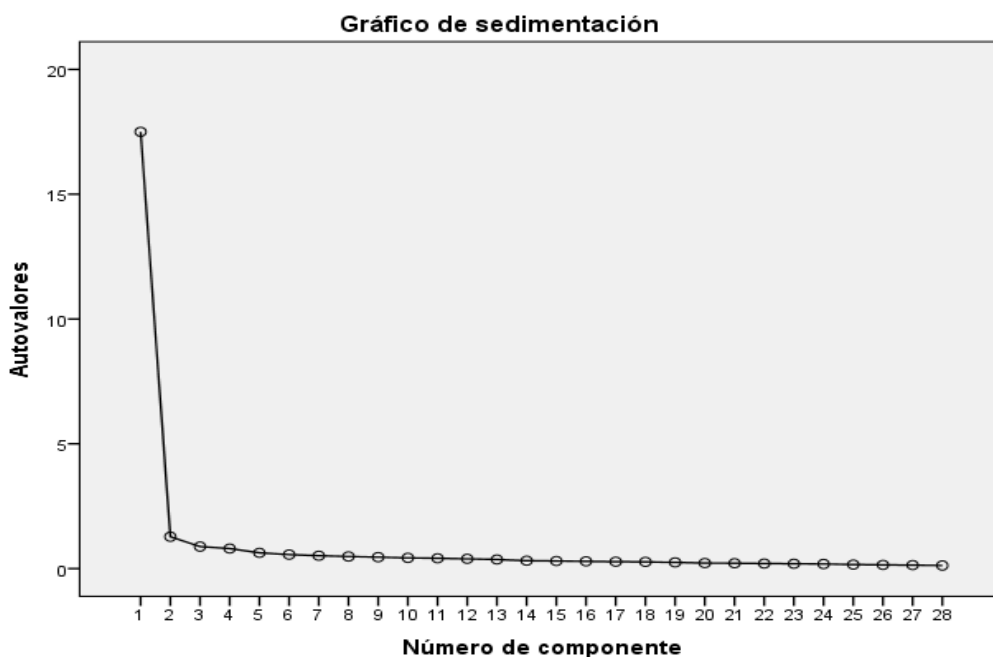
La competencia “manejo de dirección” sigue siendo la más débil en ambos grupos, la generación o creación de redes educativas de apoyo a la institución educativa para potenciar el Proyecto Educativo Institucional y desarrollar los objetivos específicos, es el criterio de desempeño tanto para profesores como para los directivos; sin embargo, en esta misma competencia, el criterio “promueve la vivencia de valores institucionales y un clima de confianza en la Institución Educativa para el logro de las metas propuestas” ocupa la mayor puntuación en los directivos, pero no en los profesores. Para éstos, la mayor puntuación la ocupa el desempeño: “muestra actitud emprendedora, iniciativa y motivación hacia el cambio con tenacidad” que corresponde a la competencia de manejo interpersonal, que dicho sea de paso es la competencia donde existen coincidencias o tendencias positivas en las valoraciones de ambos grupos de estudio.

También consideramos importante en este análisis de resultados, ir determinando las principales conclusiones para cada una de las competencias gerenciales en estudio. A través del gráfico de

sedimentación se puede determinar cuáles son los ítems (criterios de desempeño) con menores puntuaciones en la escala del 1 al 5, con la finalidad de fortalecerlos.

Conforme se ha afirmado a partir de los resultados la competencia gerencial “manejo de dirección” es la más débil, por tanto requiere atención en los siguientes criterios de desempeño:

1. Genera Redes educativas de apoyo a la Institución Educativa para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos.
2. Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno.



3. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa.

El desempeño 1 enunciado, conforme se observa en el gráfico de sedimentación tiene el valor de 17.48 con una varianza de 62.49%, por tanto ocupa el primer lugar de urgencia. Los desempeños 2 y 3 tienen una varianza menor al 2% cada uno.

Este primer componente que contiene tres ítems de la dimensión *dirección*, dos ítems de *manejo de personal* y dos ítems de *manejo del entorno*, y uno de liderazgo, y que por predominancia esta componente puede entenderse como la **dimensión de dirección**, tiene una carga factorial o auto valor igual a 17.48 el cual es bastante alto, consiguiendo explicar el 62.49% de la varianza total, esto significa que es un factor muy importante y que actuando sobre sus elementos, lograremos tener resultados muy significativos.

Los resultados estadísticos indican que los siguientes desempeños deben corresponder a esta competencia:

- Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa. (Competencia manejo de personal)

- Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional. (Competencia manejo de liderazgo)
- Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa (competencia manejo del entorno)
- Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad (competencia manejo del entorno)
- Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa. (Competencia manejo de personal)

Competencias Gerenciales Clave que sugieren los directivos y profesores

En el cuestionario se hizo la pregunta: ¿a su criterio cuáles son las competencias claves que debería tener un directivo de una institución educativa? Las respuestas que manifestaron los directivos y profesores se ordenan de la siguiente manera:

1. **Capacidad de liderazgo.** Esta competencia es la que más incidencia de respuesta tiene, pues aproximadamente el 70% considera que es clave para el buen desempeño de un directivo en las instituciones educativas. Esta competencia la manifiestan con algunas variantes como: liderazgo pedagógico, liderazgo proactivo, liderazgo gerencial, liderazgo democrático, entre otros.
2. **Capacidad de comunicación.** Es la segunda competencia en el orden de las respuestas obtenidas, y la expresan como una de las cualidades de un directivo para saber escuchar, optimizar las relaciones humanas, tomar decisiones concertadas, entre otras.
3. **Capacidad de gestión.** Comprende las competencias propuestas como: gestión institucional, gestor pedagógico, gestor curricular, gestión administrativa, conocedor de normas.
4. **Resolución de problemas.** La manifiestan como la capacidad de resolver conflictos, solución de problemas institucionales e interinstitucionales, compromiso con el desarrollo institucional, etc.
5. **Investigador e Innovador.** Implica la gestión de proyectos de innovación, la proactividad para generar cambios institucionales, la capacidad de emprendimiento, con visión de futuro, gestor del cambio, uso de las TIC en la gestión, etc.
6. **Capacidad de relaciones interpersonales.** La expresan como la capacidad para generar un buen clima institucional, con habilidades sociales, asertivo, empático, motivador, solidario.
7. **Capacidad de trabajo en equipo.** La manifiestan como: gestión del trabajo participativo, la distribución de tareas en los miembros de la comunidad educativa, la delegación de funciones y la confianza en el trabajo individual de cada trabajador.

CONCLUSIONES

- Las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema vigente y determinada por la sociedad del conocimiento, sobre todo

cuando se ofrece un servicio para la resolución de problemas en el contexto y brindar productos de mejor calidad.

- Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Sobre el tiempo de servicio la mayoría tiene menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo.
- Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección (clave para la buena marcha de las instituciones educativas). Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, aspecto que cuidan con frecuencia.
- El Modelo Teórico sobre las Competencias Gerenciales se fundamenta en los Modelos de Calidad adecuadas al ámbito educativo, se aspira que los directivos aporten a las mismas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socio formativo, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños.
- El Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales que a nuestro criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (1998). El liderazgo. Madrid: Escuela Española Arakaki, M., Flores, C. y Reátegui, N. (2001). El reto de la Evaluación. Lima – Perú: Cromática.
- Arbaiza, I. (2011). Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx – Cengage.
- Bernal, J. L. y Teixidó, J. (2012). Las competencias docentes en la formación del profesorado. Madrid: Síntesis.
- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Santiago, Chile: UNESCO.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. México: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Coronado, M. (2009). Competencias docentes. Ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- Donadillo, B. y Bernal, J. (2011). El Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del Conocimiento, Gestión de Competencias, liderazgo e impacto en la gestión del centro. Estudio de caso de un CRA (Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza, Zaragoza). Recuperada de: <http://zaguan.unizar.es/record/5745/files/TESIS-2011-026.pdf>
- Escudero, T. (2000). Evaluación de centros e instituciones educativas: Las perspectivas del evaluador, en D. González et al. (Coords.), Innovación en la escuela y mejora de la calidad

- González, C. (2007). Competencias Gerenciales: Un Estudio Exploratorio. México: Universidad Autónoma de San Luís Potosí.
- Gonzales, J., Wagenar, R. y Beneitone, P. (2004). Tuning-América Latina: Un proyecto de las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, (35), 151 – 164. Recuperado de <http://www.rieoei.org/rie35a08.pdf>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Marchesi, A. y Martín, E. (1998). Calidad de la Enseñanza en tiempos de Cambio. Madrid: Alianza Editorial.
- Rodríguez, E. (2008). El Liderazgo y sus Estilos. Ensayo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgos.html>
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Carib.*, (12), 115-133.
- Tobon, S. (2012a). El Enfoque Socioformativo y las Competencias: Ejes Claves para la Transformar la Educación. México: Instituto CIFE.
- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. (2011). Modelo Educativo USAT. Chiclayo, Perú: Instituto de Investigación USAT.
- Zabalza, M. A., y Zabalza, A. (2010). Planificación de la Docencia Universitaria. Elaboración de las Guías Docentes de las Materias. Madrid: NARCEA.

